



Universidade Técnica de Lisboa

Instituto Superior de Economia e Gestão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

A Formação na Caixa Geral de Depósitos: Relatório de Estágio

Inês Simão Santos

Orientador Científico: Professora Doutora Maria Eduarda Soares

Orientador de Estágio: Doutora Maria Conceição Gomes

Setembro 2013

RESUMO

A fim de concluir o mestrado em Gestão de Recursos Humanos considerou-se essencial a realização de um estágio curricular em contexto laboral. O mesmo foi realizado na sede da Caixa Geral de Depósitos, nomeadamente na área da Formação e Desenvolvimento, tendo como data de início o dia 17 de Dezembro de 2012 e terminando no dia 17 de Junho de 2013. A escolha da empresa deveu-se não só à posição de destaque e de reconhecimento nacional que assume em Portugal, mas também por apresentar uma organização sólida, líder e inovadora.

Sendo o capital humano a principal vantagem competitiva sustentável de uma empresa, o presente estudo foca-se na importância da Formação nos colaboradores de uma organização. Assim, a Formação revela-se um instrumento fundamental no desenvolvimento das organizações, uma vez que é indispensável à aquisição de conhecimentos, técnicas ou atitudes necessárias para a empresa manter a vantagem competitiva no mercado laboral em constante mudança. É neste sentido que a Formação se vai revelar primordial na resposta às exigências cada vez mais peculiares do meio que nos rodeia.

Este trabalho aprofunda, ainda, o impacto que a Formação tem a nível pessoal e organizacional da Caixa Geral de Depósitos, recorrendo a entrevistas realizadas a colaboradores da empresa em questão. Como nota final, concluiu-se que existe a necessidade desta organização recorrer a este instrumento profissional, por forma a dar resposta sustentada às especificidades próprias das suas diferentes áreas que dela fazem parte, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos serviços prestados à população no geral.

Palavras-chave: CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS. ESTÁGIO CURRICULAR. FORMAÇÃO. CAPITAL HUMANO. VANTAGEM COMPETITIVA

ABSTRACT

In order to complete the Master in Human Resource Management it was considered essential a traineeship in an employment context. That traineeship was at Caixa Geral de Depósitos (CGD), in the Training and Development area, between December 17, 2012 and June 17, 2013. CGD was chosen not only considering the position and national recognition that the enterprise assumes in Portugal, but also because presents a solid, leader and innovator structure.

Being human capital the main competitive advantage of a company, this study focuses in the importance of training employees in an organization. Thus, the training proves to be a key tool in organizations development, since it is essential to the acquisition of knowledge, skills and attitudes that are necessary for the company to maintain the competitive advantage in an employment market which is in permanent change. So, training will reveal itself as primordial in response to peculiar demands in the current environment.

This report also analyzes the impact that training has in personal and organizational level of CGD. To study this were conducted interviews to the employees. As final note, it was concluded that CGD needs to use this professional tool, in order to respond to specificities of different areas that are part of the organization, contributing to the quality of the services provided to its clients.

KEYWORDS: CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS. TRAINEESHIP. TRAINING. HUMAN CAPITAL. COMPETITIVE ADVANTAGE

AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Maria Eduarda Soares, um especial agradecimento pelas suas orientações, sugestões e incentivo demonstrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos Professores com quem tive oportunidade de contactar ao longo do meu Mestrado, por todo o saber e experiência partilhados, fundamentais à execução deste estudo.

À Doutora Maria Conceição Gomes pela oportunidade que me proporcionou de contactar com situações da realidade laboral, bem como pela informação e conhecimento transmitidos necessários à realização das tarefas propostas.

Aos meus colegas da Caixa Geral de Depósitos não só por todo o saber e dedicação, mas particularmente pelos bons momentos, pelo apoio, carinho e amizade. Por terem sido mais que colegas.

Aos meus amigos pelas palavras amigas, pelo apoio e compreensão nas inúmeras ausências e indisponibilidade nos últimos meses.

Aos meus pais, irmão, tia e avós por terem sempre acreditado que era possível. Pelo apoio incondicional não apenas durante a elaboração deste trabalho final, como também ao longo de todo o percurso académico, sendo um suporte indispensável na conclusão desta etapa da minha vida.

INDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	3
1.1. O crescimento da importância da Formação Profissional	3
1.2. Importância da Formação no desenvolvimento pessoal e organizacional.....	4
1.3. Avaliação da Formação	7
1.4. Transferência da Formação para o local de trabalho	9
CAPÍTULO II.....	10
2. CARACTERIZAÇÃO DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS.....	10
2.1. Caracterização da empresa	10
2.2. Missão e Valores	10
2.3. Principais Indicadores de Recursos Humanos na CGD.....	11
2.4. Apresentação da DPE	12
2.5. Plano de Formação de 2012/2013 da CGD	13
2.6. Prioridades Formativas da CGD.....	14
CAPÍTULO III	15
3. A FORMAÇÃO NA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS	15
3.1. Descrição das atividades desenvolvidas durante o estágio.....	15
CAPÍTULO IV	19
4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO REALIZADO ACERCA DO IMPACTO DA FORMAÇÃO NO ESTRANGEIRO NA CGD.....	19
4.1 Objetivo do estudo.....	19
4.2. Universo e Amostra.....	19
4.3. Metodologia.....	20
4.4. Análise e Discussão dos Resultados	21

CAPÍTULO V	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
5.1. Confronto da Revisão da Literatura com a Formação na CGD.....	24
5.2. Análise crítica do trabalho desenvolvido no estágio	28
5.3. Sugestões para a organização	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXOS.....	35
Anexo I.....	35
Anexo II.....	36
Anexo III	38
Anexo IV	39

INTRODUÇÃO

No contexto organizacional atual, os Recursos Humanos são fatores de grande importância e, como tal, torna-se pertinente que o gestor os consiga manter motivados e empenhados, de modo a que consiga sempre atingir a máxima produtividade dos mesmos. No ambiente económico em que se vive, as empresas, com o objetivo de obter vantagens competitivas duradouras, devem estar cientes das competências que diferenciam a empresa dos seus concorrentes. A formação de pessoal *é uma das responsabilidades mais visíveis dos recursos humanos. Fornece os conhecimentos e habilidades básicas que os funcionários necessitam para desempenhar as suas funções na empresa* (Costen & Salazar, 2011:273). Assim, este instrumento pode estimular o desenvolvimento de certas capacidades relacionadas com os recursos humanos da empresa, que poderão apoiar esta diferenciação e, portanto, a vantagem competitiva desejada. Assim, a formação *tornou-se uma das fontes de vantagem competitiva para qualquer empresa, uma vez que constitui uma forma de aumentar a inimitabilidade do fator humano* (Castellanos & Martín, 2011: 574). Posto isto, o objetivo do presente trabalho assenta na análise da formação como sendo uma política de desenvolvimento do capital humano das organizações, bem como o modo como esse conhecimento é avaliado e transferido para o seio das mesmas.

Relativamente ao projeto de estágio, a escolha da realização do mesmo deveu-se, sobretudo, ao facto deste ser uma das principais etapas de preparação para a entrada no mercado laboral, onde nos dão a oportunidade de colocar em prática todos os conhecimentos e conteúdos adquiridos ao longo da formação académica.

O referido estágio curricular foi realizado na Caixa Geral de Depósitos, nomeadamente na Direção de Pessoal, na área da Formação, tendo tido uma duração de 6 meses, que teve início no dia 17 de Dezembro de 2012 e terminou no dia 17 de Junho de 2013.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco grandes capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à Revisão da Literatura, onde é realçada a importância da Formação no desenvolvimento dos colaboradores e da organização, bem como o modo como se processa a sua avaliação e transferência. O segundo capítulo, referente à caracterização da empresa acolhedora – a Caixa Geral de Depósitos – apresenta os principais valores da instituição, o seu plano de Formação, as suas prioridades formativas, os seus principais indicadores e apresenta, de forma sucinta, o

Departamento de Pessoal – departamento onde decorreu o estágio. O capítulo seguinte pertencente à análise da Formação na CGD foca diversos aspetos que se destacaram ao longo do estágio, como atividades desenvolvidas durante o mesmo ou algumas notas críticas provenientes da análise observacional dos seis meses de estágio. O quarto capítulo explora o estudo realizado sobre o Impacto da Formação na Caixa Geral de Depósitos, através de entrevistas realizadas a quatro colaboradores desta empresa, tal como apresenta as conclusões retiradas da análise deste estudo. O quinto e último capítulo apresenta a súmula conclusiva de todo o trabalho, bem como apresenta algumas sugestões de melhoria para a Caixa Geral de Depósitos, sendo que estas se revelam de carácter opinativo e pessoal.

Objetivos do estágio

Numa vertente generalizada, os objetivos do meu estágio passam não só pela vontade de contactar com a realidade laboral, mas também pela aquisição de uma visão prática e real dos conteúdos lecionados nas aulas, da consolidação dos conhecimentos adquiridos e da sua respetiva formalização. Numa perspetiva mais específica, os objetivos da integração numa empresa no departamento de Formação e Desenvolvimento visam acompanhar e aprofundar os conhecimentos sobre os processos de formação da empresa, compreender a importância da formação no desenvolvimento profissional dos colaboradores, identificar os efeitos produzidos por este processo face à evolução das contingências atuais, analisar a possibilidade de introdução de melhorias no processo de formação e, numa perspetiva particularmente pessoal, possibilitar a minha integração numa empresa sólida e de referência, como é o caso da Caixa Geral de Depósitos.

CAPÍTULO I

1. REVISAO DA LITERATURA

1.1 O crescimento da importância da Formação Profissional

Verifica-se, nos dias de hoje, uma modificação das formas de gestão, uma transformação sistemática das estratégias das empresas, bem como um surgimento constante de novas tecnologias, o que faz com que a formação profissional seja não só uma mais-valia, mas também uma necessidade sentida pelos funcionários e pela empresa que os acolhe. É cada vez mais evidente para os gestores das empresas que é *essencial atrair, reter e desenvolver os melhores colaboradores, de qualquer nível, e que tal apenas é possível através do acompanhamento permanente das suas expectativas pessoais e profissionais, e da consequente resposta, materializada em muitos casos através de ações de formação que, neste âmbito, desempenham um papel fundamental* (Buckley e Caple, 1998: 6). As fortes mudanças no meio envolvente das empresas implicam, cada vez mais, estruturas organizacionais flexíveis, ambiente aberto e criativo, colaboradores empenhados, responsáveis, com sentido crítico e onde o desenvolvimento de competências técnicas é condição necessária, mas não suficiente. Como consequência destes desafios impostos ao nível da competitividade, as empresas necessitam, cada vez mais, de empregados motivados, integrados e com as qualificações necessárias às várias exigências a que estão sujeitos todos os dias. Tal como referem os autores, um sistema adequado de Recursos Humanos, *que corresponde à sua estratégia de desenvolvimento sustentável, incluindo a formação dos colaboradores, e empresa deve ser capaz de fazer melhor na sua implementação de uma estratégia de desenvolvimento sustentável* (Ji, Huang, Liu, Zhu e Cai, 2012: 3004).

O conhecimento e a capacidade dos trabalhadores representam um capital insubstituível para a organização. É neste reconhecimento que este capital humano constitui a principal vantagem competitiva sustentável de que a organização pode dispor a longo prazo, que a formação assume um papel crucial no desenvolvimento das organizações. A formação surge, assim, como um instrumento não só de apreensão de novos conhecimentos e reconversão de conhecimentos anteriormente adquiridos, mas também como forma de se poderem modificar ideias, valores, formas de comunicação, relações

sociais e as próprias relações e percepções de trabalho nas empresas. As mudanças aceleradas que observamos traduzem uma crescente necessidade de aquisição de competências e conhecimentos mais ativos e, sobretudo, mais rapidamente operacionalizáveis no que diz respeito a práticas e aplicações. Neste momento, o mundo dos negócios é essencialmente caracterizado por *uma crescente competitividade, globalização dos mercados, avanços tecnológicos contínuos e mudanças na organização do trabalho, e, portanto, a sobrevivência de uma empresa implica o julgamento de vantagens competitivas sustentáveis* (Costen e Salazar, 2011: 956). Assim, entre os recursos internos de uma empresa, que podem ser considerados como sendo fontes de vantagem competitiva, está o capital humano, essencialmente devido às suas características intangíveis: o conhecimento, as competências e as atitudes (Costen e Salazar, 2011), concluindo que cada vez é dada mais importância ao conhecimento organizacional.

Apesar de todas as práticas de gestão de pessoas estarem implícitas no desenvolvimento desses recursos, a formação é uma das principais atividades, a fim de qualificar os colaboradores flexíveis e bem preparados, de modo a conseguir um melhor desempenho organizacional.

1.2 Importância da Formação no Desenvolvimento Pessoal e Organizacional

Para que as organizações consigam acompanhar as constantes mudanças e colmatar as suas lacunas torna-se indispensável que as organizações apostem os seus recursos financeiros na formação profissional dos seus colaboradores. Esta atividade é uma das mais importantes e confiáveis técnicas de Recursos Humanos para aumentar a produtividade organizacional e do empregado, tal como referem os autores Bhatti e Kaur (2009). Os programas de formação devem ser concebidos de modo a criar uma situação de igualdade, em que ambas as partes podem alcançar os seus objetivos se as competências forem eficazmente transferidas para o seu posto de trabalho.

A formação profissional é, assim, um mecanismo privilegiado e indispensável que as organizações utilizam para capacitar os seus colaboradores às novas exigências dos mercados atuais. Esta ferramenta deve ser entendida como *a intervenção planeada que*

é projectada para melhorar os determinantes do desempenho do trabalho individual (Chiaburu & Tekleab, 2005).

Importa considerar o conceito de formação. Parafraseando Noe (2008), a formação refere-se *a um esforço planeado pela empresa de modo a facilitar a aprendizagem dos funcionários de competências relacionadas com o posto de trabalho. Estas competências incluem conhecimentos, habilidades ou outros comportamentos que são críticos para o sucesso do desenvolvimento organizacional* (Noe, 2008: 5; trad. livre).

Citando Buckley & Caple (1998), a importância da formação advém do facto de nenhum trabalho poder ser desempenhado sem a formação adequada, as melhorias na realização de um trabalho só se podem dar se existir efectivamente um programa de formação relevante, a única forma de corrigir o desempenho inadequado ou incorrecto de uma tarefa é através de formação de recuperação (Buckley & Caple, 1998: 17).

Para que seja possível alcançar a vantagem competitiva de uma empresa é necessário que o conhecimento dos seus colaboradores seja adquirido mais rapidamente que o da concorrência. Assim, a formação torna-se um instrumento valioso, na medida em que é *um potencial contributo para a resolução ou prevenção de problemas* (Pereira, 1996: 158).

Um processo de formação tem como intuito ajudar as pessoas a aprender e a aperfeiçoar as suas funções, incrementando assim o seu desenvolvimento e a sua produtividade. Deste modo, não só possibilita o fortalecimento de competências e o desenvolvimento profissional dos colaboradores, como aliar o desenvolvimento profissional ao desenvolvimento pessoal também permite que estes estejam inseridos numa situação profissional onde sejam utilizadas as suas capacidades de raciocínio, criatividade, tratamento de informação, comunicação com os chefes e colegas, resolução de problemas, entre outros. Assim, a formação profissional pode ser vista como *um processo formal ou informal, de aquisição de conhecimento ou adoção de atitudes e comportamentos, com relevância para a atividade no cargo e para o desenvolvimento pessoal e organizacional. o processo de formação engloba portanto a reciclagem ou atualização de conhecimentos anteriormente adquiridos, bem como o reforço de atitudes e comportamentos desejáveis para o contexto organizacional* (Câmara, Guerra & Rodrigues: 2003: 415).

A formação profissional deve ser entendida como um instrumento de gestão que proporcione a mudança nas instituições financeiras, ajustando o desenvolvimento sociocultural e a qualificação dos recursos humanos da empresa aos atuais e futuros interesses da mesma. É desta forma que *as organizações investem na formação para o desenvolvimento dos recursos humanos, de modo a serem capazes de enfrentar a competição global, melhorar continuamente o conhecimento dos funcionários, bem como as suas capacidades, atitudes e competências* (Bhatti & Kaur, 2010: 657).

Para que um programa de formação tenha efetivamente sucesso torna-se essencial que a organização defina convenientemente o seu ciclo de formação, sendo que este compreende diversas fases. Primeiramente, deverá ser feito um diagnóstico para definir as necessidades de formação, isto é, identificar os *gaps* da empresa para que a formação incida sobre estas “lacunas de competências”. De seguida, e após terem sido reconhecidas as falhas de acordo com os objetivos estratégicos da empresa, faz, então, sentido fazer o planeamento das ações de formação adequadas à supressão das lacunas anteriormente verificadas. Nesta fase, definem-se os objetivos de aprendizagem, bem como os critérios de avaliação para que, deste modo, seja facilitada a avaliação dos resultados. Posteriormente, e para que a ação seja bem-sucedida, é necessário implementar e realizar a formação, a fim de desenvolver atividades de apoio à ação, desde a explicitação aos formandos dos objetivos da formação, à disponibilização de todos os instrumentos adequados para a sua realização, bem como à recolha das reações após o programa de formação para avaliar a eficiência do mesmo. A avaliação dos resultados da formação compreende a quarta e última fase deste ciclo, sendo que o propósito desta é confirmar se os objetivos da formação foram atingidos, ou seja, se a formação foi eficaz. Neste ciclo de formação é importante que todas as fases sejam monitorizadas, de modo a assegurar que todo o processo é gerido e implementado de acordo com os requisitos da organização.

Sendo a avaliação da formação uma das principais etapas deste processo, uma vez que averigua se a eficiência e a eficácia - os dois princípios da formação - foram cumpridos, considera-se interessante abordar mais detalhadamente este tema de seguida.

1.3 Avaliação da Formação

Todos os fatores que afetam a transferência da formação não podem ser considerados sem qualquer tipo de prova ou evidência empírica. Assim, torna-se necessário que seja aplicado um modelo de avaliação para medir os resultados da formação (Bhatti *et al.* 2010: 658). A avaliação da formação é uma atitude indispensável que todas as empresas deveriam assumir, uma vez que para que um programa de formação seja realmente um bom investimento e traga benefícios torna-se necessário que este seja adequado às necessidades dos colaboradores ou às necessidades de uma determinada função. Esta avaliação *envolve uma multiplicidade de construtos – da personalidade às motivações, da aprendizagem aos processos de influência, das atitudes aos comportamentos, sem esquecer obviamente as variáveis macrocontextuais tanto ao nível próximo das organizações como ao nível distal das culturas societais* (Caetano, 2007: 7). O sucesso deste método depende da correta execução de todas as etapas do processo: desde a análise prévia das necessidades de formação, ao desenvolvimento e implementação de um plano de formação, até à avaliação adequada da mesma (Pineda, 1995: 33; Gomez-Meji'a *et al.* 1996: 253; Solé e Mirabet, 1997: 35, *cit in* Aragón-Sánchez, Barba-Aragón e Sanz-Valle, 2003: 957), onde todas as fases se relacionam entre si.

Este processo abrange diferentes metas: pretende verificar se o programa de formação atingiu os objetivos inicialmente propostos; definir os pontos positivos e negativos na ação; identificar se os formandos adquiriram, ou não, conhecimentos; determinar se os conteúdos lecionados foram adequados às necessidades da empresa; avaliar os formadores, bem como os meios disponíveis para a realização da atividade.

Existem diferentes modelos para a realização da avaliação da formação. O modelo de Kirkpatrick é um dos possíveis métodos que pode ser utilizado para medir os resultados da formação e o mais amplamente utilizado pelas organizações devido às suas ideias simples e práticas (Planta e Ryan, 1992; Oberman, 1996; Alliger *et al.* 1997, Phillips, 1997: 44; O'Neil, 1998, *cit in* Aragón-Sánchez *et al.*, 2003: 957). Este modelo pode ser, igualmente, denominado por “Modelo dos Quatro Níveis”, uma vez que pode ser categorizado em quatro níveis que avaliam, respetivamente, quatro aspetos da formação.

No primeiro nível, denominado *Reação*, a avaliação do participante transmite de que modo o participante está a reagir ao programa de formação a que está a assistir. É neste nível que a opinião dos formandos e o grau de satisfação para com a atividade de formação é avaliado, sendo que o futuro da formação dependerá de uma reação positiva, pois se o participante não estiver a reagir favoravelmente ao programa, provavelmente não estará apto para a aprendizagem do conteúdo a reter. Este é o tipo de avaliação mais utilizado devido à facilidade de desempenho e à falta de experiência na avaliação de outros níveis (Aragón-Sánchez *et al.*, 2003: 958).

O segundo nível de *Aprendizagem* reflete de que maneira os participantes melhoram certos aspetos do seu desempenho organizacional. Assim, esta fase *corresponde à avaliação da aprendizagem, isto é, o grau em que os colaboradores têm avançado em competências, conhecimento ou atitudes após a formação* (Oberman, 1996; Ramírez, 1997: 57; Kirkpatrick, 1999: 39, *cit in* Aragón-Sánchez *et al.*, 2003: 958). Deste modo, é nesta etapa que é avaliado se a ação de formação foi corretamente expressa, se os objetivos previamente propostos foram atingidos e em que medida.

A terceira etapa deste processo é intitulada de *Comportamentos* e permite ter a perceção da maneira como a mudança tem ocorrido atendendo à predisposição do participante em captar o conteúdo do programa de aprendizagem. Este nível avalia o comportamento, enfocando as mudanças observadas no desempenho, após as atividades de formação (Truelove, 1997: 154; Kirkpatrick, 1999: 20 *cit in* Aragón-Sánchez *et al.*, 2003: 958). Se não ocorrer nenhuma mudança no comportamento do formando, supõe-se que este programa carece de eficiência e, por conseguinte, será determinada a sua interrupção. Para que esta transferência seja possível ocorrer são necessárias quatro condições: a pessoa deve ter um desejo de mudança, deve saber o que fazer e como fazê-lo, deve estar inserida num bom clima organizacional; e deve ser recompensada pela mudança (Kirkpatrick, 2005).

O quarto e último nível deste processo designa-se por *Resultados* e permite ao formador perceber em que medida a participação do colaborador foi positivo na formação, avaliando os efeitos da formação nos resultados do negócio, como o aumento da produtividade, o aumento de vendas, a redução de custos, a melhoria da qualidade ou a redução das taxas de absentismo e rotatividade. Do ponto de vista organizacional, este é

o nível mais significativo, uma vez que verifica se a formação atingiu os seus objetivos e se as necessidades da organização foram cobertas (Aragón-Sánchez *et al.*, 2003). No entanto, poucas empresas avaliam esta fase por diferentes razões, entre elas a *dificuldade e os custos elevados da recolha e interpretação de dados a este nível, bem como falta de métodos claros e diretos para a medição e comparação dos resultados da formação* (Aragón-Sánchez *et al.*, 2003: 958).

1.4 Transferência da Formação para o Local de Trabalho

Para que esses resultados sejam efetivamente conseguidos torna-se necessário que as pessoas consigam transferir o conteúdo da formação para o seu local de trabalho. Assim, um dos principais objetivos do processo de Avaliação de Formação consiste em apurar se houve, efetivamente, transferência da aprendizagem adquirida pelos formandos para o seu posto de trabalho, de modo a compreender se este investimento garantiu à organização a colmatação das suas necessidades detetadas. Apenas deste modo, a aprendizagem obtida na formação terá valor para as organizações e, consequentemente, para o desempenho profissional dos seus colaboradores.

A transferência da formação é, assim, um importante critério de sucesso de um programa de formação que diz respeito ao grau em que os formandos aplicam no seu contexto de trabalho regular os conhecimentos, competências, comportamentos ou atitudes que aprenderam num programa de formação (Velada e Caetano: 2007). Para que esta seja efetiva *é necessário que as competências ou os comportamentos aprendidos sejam generalizados ao contexto de trabalho e mantidos durante um período de tempo após a formação* (Baldwin e Ford, 1998, *cit in* Caetano, 2007: 24). Posto isto, torna-se pertinente a generalização ao contexto laboral, bem como a sua manutenção ao longo do tempo, para que o desempenho organizacional do colaborador possa ser melhorado.

Existem diversos fatores que ajudam o colaborador a transferir o conteúdo da formação para o seu local de trabalho, tais como fatores situacionais e contextuais, onde se pode incluir o clima organizacional, o comprometimento organizacional e o planeamento de carreira, bem como a capacidade mental, a auto-eficácia, a personalidade e a orientação para os objetivos (Bhatti e Kaur, 2010). Todos estes fatores influenciam o período após

a formação - em que o colaborador retoma a sua função - que representa um fator crítico no desempenho regular da função do colaborador, para que o conhecimento seja posto em prática e tenha efeitos reais no desempenho do formando.

CAPÍTULO II

2. CARATERIZAÇÃO DA CAIXA GERAL DE DEPOSITOS¹

2.1 Caraterização da empresa

A Caixa Geral de Depósitos assume um posicionamento plenamente concorrencial e baseia a sua atividade nas leis que regulamentam o setor privado, no então, é uma instituição de capitais públicos e o único Banco português com este tipo de estrutura acionista. Este Banco tem vindo a acompanhar e estimular o desenvolvimento económico e social do país, constituindo uma referência no setor bancário português, dando apoio às famílias, às empresas e às instituições nacionais. É através de uma cultura forte, assente nos mais elevados padrões éticos, no rigor e no profissionalismo, bem como numa atitude de permanente disponibilidade para a mudança, que este banco é hoje a matriz de um moderno Grupo Financeiro, preparado para satisfazer as necessidades e expectativas de milhões de clientes espalhados pelo mundo e responder aos desafios inerentes à globalização dos mercados atuais. A estratégia de atuação da CGD tem como principais referências a eficácia e a inovação, ao serviço das famílias, das empresas e das instituições, como parceiro de crescimento e de desenvolvimento sustentável. A Caixa privilegia as ligações a longo prazo com os clientes, atendendo sempre às suas necessidades ao responder à dinâmica dos mercados.

2.2 Missão e Valores

De acordo com o *site* da empresa da CGD é um Grupo estruturante do sistema financeiro Português, distinto pela relevância e responsabilidade fortes na sua contribuição para:

- ✓ O desenvolvimento económico;

¹ Informação disponibilizada na plataforma dos colaboradores - Intranet

- ✓ O reforço da competitividade, capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas;
- ✓ A estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional.

Enquanto líder do mercado, a procura de uma evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, sempre no quadro de uma gestão prudente dos riscos.

No que diz respeito aos valores, estes regulam comportamentos, estabelecendo o que rege a atividade desenvolvida pela organização (Carapeto&Fonseca, 2006; Jaffe, Scott &Tobe, 1998). Os valores pelos quais a CGD se rege são referidos no seu site como:

- ✓ Rigor, que inclui a objetividade, profissionalismo, competência técnica e diligência, tendo sempre em vista alcançar maiores níveis de qualidade e eficiência económica, financeira, social e ambiental pela adoção das melhores práticas bancárias e financeiras;
- ✓ Transparência na informação, nomeadamente no que respeita às condições de prestação de serviços e ao desempenho da organização, atuando com verdade e clareza;
- ✓ Segurança das aplicações, sendo critérios indispensáveis a prudência na gestão dos riscos e a estabilidade e solidez da Instituição;
- ✓ Responsabilidade organizacional e pessoal pelas próprias ações, procurando corrigir eventuais impactes negativos. Inclui a atuação socialmente responsável e o compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- ✓ Integridade, entendida como o escrupuloso cumprimento legal, regulamentar, contratual e dos valores éticos e princípios de atuação adotados;
- ✓ Respeito pelos interesses confiados, atuando com cortesia, discrição e lealdade, bem como pelos princípios da não discriminação, tolerância e igualdade de oportunidades.

2.3 Principais Indicadores de Recursos Humanos na CGD

À data, a CGD contava com 10 256 colaboradores, dos quais 6 328 (%) estão a trabalhar nas diversas Agências situadas pelo país, 248 (%) nos Gabinetes Empresas deste banco, 519 (%) nas várias Regiões nacionais e 3 161 (%) nas Direções Centrais.

No que diz respeito às habilitações académicas, até à data do estágio, 53,8% dos colaboradores possuíam o Ensino Superior, 33,7% detinham apenas o Ensino Secundário e abaixo disso contava-se com um valor de 12,5% dos colaboradores.

Relativamente à estrutura etária, a média de idade compreendia os 43 anos, enquanto a análise em relação ao género destaca o feminino com um valor de 54,8%, contrapondo com uma percentagem de homens de 45,2%.

2.4 Apresentação da DPE

A Caixa Geral de Depósitos por ser um banco que atua em setores diferenciados, apresenta uma estrutura organizacional que se divide em diferentes departamentos, tal como representado no organograma (anexo I), sendo que a Direção de Pessoal (DPE) é aquele que coordena a gestão global dos Recursos Humanos.

A DPE – departamento onde decorreu o estágio - é um órgão do primeiro nível da estrutura orgânica da CGD, sediado em Lisboa, orientado para a gestão dos Recursos Humanos da empresa, nas várias áreas que integram a função pessoal, nomeadamente as de recrutamento, gestão do efetivo, formação, avaliação, desenvolvimento de carreira, remuneração, relações de trabalho, medicina ocupacional, apoio social e previdência dos empregados. É, assim, a área que se assume como promotor dos valores e da cultura deste Banco.

A DPE tem como missão principal não só criar as condições necessárias para que todos os colaboradores da CGD atinjam os desempenhos de excelência, como assegurar a motivação individual dos seus trabalhadores, e promover os valores e cultura da empresa.

Tal como mencionado na intranet da CGD, esta área tem como principais finalidades:

- ✓ Assessorar a Administração na definição das estratégias e políticas de gestão de pessoal, assegurando a sua implementação, execução e controlo;
- ✓ Assessorar a Administração no âmbito das relações jurídico-laborais;

- ✓ Realizar estudos e elaborar projetos conducentes à melhoria dos níveis de motivação e produtividade, assim como ao bem-estar social do conjunto dos empregados e reformados;
- ✓ Apoiar os restantes Órgãos de Estrutura (OE) no adequado dimensionamento dos quadros de pessoal, através de ações de recrutamento, formação e reorientação profissional;
- ✓ Coordenar a gestão global dos recursos humanos, tendo em vista a otimização do efetivo, identificando competências e desenvolvendo o potencial dos empregados em função das necessidades imediatas e previsionais;
- ✓ Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, no quadro estratégico superiormente definido, em articulação com os demais OE, elaborando o Plano Anual de Formação e respetivo orçamento, concebendo e implementando soluções formativas, bem como a avaliação dos resultados dessa formação;
- ✓ Coordenar e acompanhar os processos descentralizados de gestão de pessoal, cujos resultados tenham impacto geral, nomeadamente os processos de avaliação do desempenho e potencial, desenvolvimento de carreiras e práticas remunerativas;
- ✓ Elaborar, executar e controlar o orçamento referente a despesas com o pessoal;
- ✓ Promover medidas conducentes à prevenção da doença, melhoria da qualidade de vida dos empregados e dos ambientes de trabalho;
- ✓ Desenvolver e manter um sistema de informação integrado para a gestão do pessoal;
- ✓ Assegurar o relacionamento com as estruturas representativas dos trabalhadores e entidades externas.

2.5 Plano de Formação de 2012/2013 da CGD²

O Plano de Formação atual da CGD deve sobretudo potenciar e sustentar um novo paradigma, isto é, passar de um “Grupo Financeiro diversificado com o negócio bancário sobretudo focado na concessão de crédito imobiliário” para um “Grupo

² Informação disponibilizada no Plano de Formação 2012/2013 da CGD, disponibilizado pela organização

multinacional centrando no crédito a empresas exportadoras e captador de poupanças em todos os segmentos”. Assim, os desafios chave são os seguintes:

- ✓ Proteger e reforçar a saúde financeira:
 - Fortalecer a evolução de indicadores do Grupo de forma a assegurar a capitalização do banco, a geração de um retorno sobre o capital e a manutenção de um rácio de transformação estável;
 - Promover a integração das Unidades Negócio na atividade do Grupo numa lógica de gestão, oferta e serviço multinacional.
- ✓ Transformar a CGD, focalizando-se na atividade bancária, fortalecendo e adequando à nova realidade bancária:
 - Enfocar em serviços/transações com menor dependência de margem financeira;
 - Adequar o modelo de serviço à evolução expectável do mercado e às necessidades de segmentos chave;
 - Reforço da vinculação do segmento Mass Market;
 - Assegurar Plataformas, processos de Recursos Humanos otimizados e adequados às novas exigências do mercado.

2.6 Prioridades Formativas de Formação da CGD

Da aferição junto das Direções da CGD acerca das prioridades formativas a destacar no Plano de Formação em 2012/2013 da instituição, aferiram-se as seguintes estratégias formativas (anexo II)³:

- ✓ Melhorar a rentabilidade;
- ✓ Capacitar para o segmento de Empresas;
- ✓ Assegurar a recuperação de crédito e conter o incumprimento;
- ✓ Mobilizar equipas;
- ✓ Consolidar processos e maximizar a produtividade.

³ Informação disponibilizada no Plano de Formação 2012/2013 da CGD, disponibilizado pela organização

CAPITULO III

3. A FORMAÇÃO NA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

3.1 Descrição das atividades desenvolvidas no estágio

No decorrer de seis meses de estágio tive oportunidade de desenvolver diversas atividades, bem como ter a enorme responsabilidade de acompanhar um projeto pelo qual estive responsável durante todo esse tempo.

Quando iniciei o meu estágio fiquei, de imediato, responsável por toda a formação externa da CGD. Enquanto normalmente se designa formação no estrangeiro, na CGD entenda-se formação externa aquela em que os colaboradores se deslocam ao estrangeiro para assistir a formações que, usualmente, têm a duração apenas de um ou dois dias. Este projeto contempla diversas etapas, desde o pedido de frequentação no curso elaborado pelo departamento interessado, à fase de aprovação/denegação, até à inscrição do colaborador no curso e pagamento do mesmo. Na primeira semana de estágio tive formação *on-the-job* para adquirir os conhecimentos necessários ao desempenho da função. Esta formação foi-me dada pelo colega que se iria reformar e eu iria substituir daí para a frente.

Tal como já foi referido anteriormente, este projeto contempla várias fases. Na primeira fase, a minha função passava pela receção da proposta de formação externa do departamento interessado em inscrever o colaborador - devidamente formalizada através do preenchimento do *template* (Anexo II) destinado a esse propósito – para posteriormente anexar ao pedido a *microficha* do colaborador que se propõe à formação e o programa detalhado da mesma, bem como o mapa orçamental atualizado do dinheiro gasto pela CGD até ao momento em formação. Este mapa orçamental tem discriminado o dinheiro investido em formação, quer em Portugal, quer no Estrangeiro, diferenciando os diferentes departamentos. Deste modo, o que era expectável seria que todos os departamentos gastassem relativamente o mesmo em formação, sendo que havia aqueles que, por exigências das suas funções, teriam uma margem orçamental mais alargada, como a DMK (Departamento de

Marketing), a DCE (Direcção de Canais Eletrónicos), ou o GFC (Gabinete de Gestão *Compliance*), uma vez que requeriam a atualização constante e o contacto permanente com diferentes realidades de outros mercados.

O segundo passo consistia em fazer chegar o pedido de formação, com a respetiva documentação, à Direção dos Recursos Humanos de modo a obter a aprovação necessária para o passo seguinte. Caso este pedido fosse recusado, o processo seria arquivado e acabava neste momento. Quando era aprovado era-lhe dado um número de registo e anexado ao *dossier* dos despachos para que ficasse registada a aprovação com o seu respetivo número de registo.

Dada a aprovação, a terceira etapa passava pela inscrição do(s) colaborador(es) na formação, sendo que esta etapa detinha algumas particularidades. Muitas empresas, e essencialmente empresas a exercer no estrangeiro, apenas garantiam a confirmação da inscrição mediante o pagamento da totalidade do curso. Assim, internamente, esta situação exigia que fizéssemos algumas exceções no processo habitual de pagamento. Via-me, então, forçada a entrar em contacto com a área da contabilidade, de modo a solicitar o pagamento antecipado do curso, para que posteriormente pudesse enviar o comprovativo da transferência, a fim de me garantirem a inscrição solicitada. Após a confirmação da mesma, tornava-se essencial dar conhecimento ao(s) colaborador(es) e à respetiva hierarquia da aprovação e inscrição no curso.

Posteriormente à realização do curso, a empresa que prestava o serviço enviava à CGD a fatura inerente à formação para que fosse possível o seu pagamento. Neste passo, a minha função passava por verificar se o valor proposto inicialmente correspondia ao valor referido na fatura e, caso tudo estivesse correto, validá-la de modo a reenviá-la para a área da contabilidade para que o pagamento fosse efetuado. No caso de o valor não estar de acordo com o proposto inicialmente pelo proponente, a fatura teria que ser devolvida à empresa para que fosse anulada e emitida uma nova com a importância rectificada. Em muitas formações, a CGD usufruía de descontos por ser associada da empresa ou por inscrever um grupo consideravelmente grande de colaboradores. Nestes casos, seria importante ter em

atenção se o valor da fatura já abrangia esta dedução ou se, por algum inconveniente, este não estava considerado.

Na última fase do processo, a minha tarefa passava por obter uma fotocópia da fatura, bem como da respetiva validação, para anexar ao processo de modo a concluir todos os passos deste ciclo. Assim, todas as fases deste procedimento estariam, deste modo, disponíveis para consulta, caso surgisse, mais tarde, alguma ocorrência ou dúvida relativa a este.

O projeto acima descrito continha ainda uma fase posterior, embora extraordinária ao processo, que seria o carregamento de horas de formação de cada colaborador no programa K- System, destinado a esse propósito. Neste software eram introduzidas todas as informações acerca das formações: o nome do curso, a sua duração (em horas), os formandos que assistiram, os formadores (caso fosse uma formação interna) ou as entidades fornecedoras (caso a formação fosse exterior à CGD), entre outras informações pertinentes. O objetivo deste procedimento seria registar todos os detalhes das formações assistidas pelos colaboradores, de modo a ficar registado na sua *microficha* as horas assistidas nas formações internas e externas à CGD. Entenda-se *microficha* como sendo a ficha pessoal do colaborador onde todos os dados pessoais e profissionais acerca do mesmo estão disponíveis para todos os que trabalham na empresa.

A avaliação da formação era, igualmente, uma das principais tarefas propostas do meu estágio, sendo que a recolha de dados para a realização de estatísticas foi uma das minhas principais funções ao longo deste percurso. Assim, foi-me solicitado que transformasse a informação registada nos inquéritos de avaliação da formação (Anexo III) para um documento em Excel, de modo a obter a opinião dos colaboradores relativamente aos conteúdos da formação, à satisfação com o material pedagógico disponível, às condições em que a mesma ocorreu, bem como o seu parecer relativo ao formador e à forma como este conduziu a apresentação. Este inquérito variava entre 1 e 5, na escala de Likert, sendo que o 1 correspondia a “Discordo” e o 5 a “Concordo Totalmente”. Após o registo dos dados, estes eram transformados em percentagens e, posteriormente, em gráficos de modo a obter uma

leitura mais simplificada dos resultados. Após toda a recolha de opiniões relativas a um determinado projeto, os resultados eram levados à hierarquia responsável pela Gestão de Pessoal, de modo a obter um *feedback* regular da opinião dos formandos.

Outra das tarefas realizei com mais frequência passou pelo registo de presenças dos colaboradores da CGD em Ações de Dinamização Local, isto é, ações de formação que são dinamizadas localmente por equipas regionais e pelos órgãos de gerência. Nestas apresentações, os Diretores Comerciais de cada região tem ao seu dispor *kits* formativos orientados sobretudo para liderarem o reforço da dinâmica comercial das suas equipas de unidades de negócio. Estas presenças registadas são, posteriormente, adicionadas ao perfil do colaborador para que fiquem registadas na sua *microficha*.

Numa vertente administrativa atualizei processos, fiz a revisão dos dossiers que contêm toda a documentação referente às diversas formações e, quando necessário, solicitei documentos em falta.

Tive, igualmente, oportunidade de acompanhar a sessão de abertura do Programa “Movimento para a Empregabilidade”, onde a CGD acolheu na Sede em Lisboa 100 estagiários durante uma semana com o propósito de os formar e de lhes apresentar uma visão global deste Banco e do mercado onde está inserido, com o intuito de os preparar para as exigências das suas futuras funções, uma vez que, posteriormente, iriam ser distribuídos por diferentes agências a nível nacional. Esta semana de formação abrangeu diferentes áreas como a Segurança Bancária e a Detecção de Fraude, os Mercados Financeiros, a Orientação para o Cliente, os Produtos e Serviços, as Operações Bancárias e os Canais Eletrónicos e os Meios de Pagamento. Após a frequência nestes cursos, os estagiários iriam sentir-se mais capacitados para as funções requeridas numa agência, como o atendimento personalizado, o crédito a particulares ou até funções de *Back Office*.

CAPITULO IV

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO REALIZADO SOBRE O IMPACTO DA FORMAÇÃO NO ESTRANGEIRO NA CGD

4.1 Objetivo do estudo

Dado que a principal atividade deste estágio foi a Formação Externa, isto é, toda a Formação no Estrangeiro, considerou-se pertinente estudar a maneira como os conhecimentos adquiridos pelos formandos em formações internacionais eram transmitidos aos restantes colegas de equipa e qual o impacto deste tipo de formação nesta organização.

Neste sentido, e visto que não existe muita informação sobre esta temática, surgiu a necessidade de criar um mecanismo que respondesse a esses objetivos que iriam incidir no Impacto e na Transferência da Formação no Estrangeiro na Caixa Geral de Depósitos. Assim, pretendeu-se avaliar se a Formação no Estrangeiro seria, de facto, um investimento ou, se pelo contrário, um custo para esta instituição bancária. Caso se verificasse ser um investimento, tornar-se-ia essencial avaliar se este seria aproveitado da melhor forma pelos colaboradores que se deslocam à formação.

Posto isto, realizaram-se entrevistas a colaboradores da CGD que tivessem assistido a formações no estrangeiro, formações estas realizadas recentemente e ocorridas no decorrer do estágio.

4.2 Universo e amostra

Primeiramente, para que a realização das entrevistas fosse possível tornou-se fundamental a determinação da população-alvo e da amostra. O universo selecionado foram, então, os colaboradores da CGD que já frequentaram formações fora do país e a amostra é não probabilística, pois as entrevistas semi-diretivas foram aplicadas a apenas quatro desses indivíduos. Deste modo, e sendo que a amostragem é por conveniência, os resultados não poderão ser generalizados. Para obter uma amostra mais rica e variada tentou seleccionar-se colaboradores de diferentes departamentos, apesar de dois dos

colaboradores entrevistados pertencerem à mesma secção. As entrevistas foram, então, realizadas a dois colaboradores da Direção de Canais Eletrónicos, uma colaboradora da área da Gestão da Função *Compliance* e a um membro da Direção de Controlo Operacional.

4.3 Metodologia

No que respeita à técnica da entrevista, Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy, & Saint-Georges (1995) afirmam que *os investigadores foram-se interessando cada vez mais pelo indivíduo, pela sua forma de ver o mundo, pelas suas intenções, pelas suas crenças. Para esta abordagem em profundidade do ser humano, a entrevista tornou-se um instrumento primordial* (Albarello et al., 2005: 84). Deste modo, será utilizada a entrevista para recolher informação, pois através dela torna-se possível obter dados sobre o pensamento da pessoa que está a ser entrevistada e sobre a realidade que é objeto do seu discurso.

As entrevistas foram aplicadas em dois momentos, ambos posteriores ao estágio, a quatro colaboradores da Caixa Geral de Depósitos que já tivessem experienciado formações no estrangeiro.

A primeira categoria intitulada de “caraterização social” apresenta alguns dados de classificação sobre os entrevistados, nomeadamente a sua idade, a sua antiguidade na CGD e o departamento em que está inserido. Assim, verifica-se que os entrevistados apresentam idades compreendidas entre os 36 e os 40 anos e que, em relação à antiguidade na instituição, o colaborador mais recente integra a empresa há 8 anos e o mais antigo há cerca de 17 anos. Em relação à função que os entrevistados exercem tentou-se que existisse uma amostra diversificada, uma vez que certas funções exigem mais atualização de conhecimentos e técnicas que outras. No entanto, dos quatro entrevistados, dois deles trabalham na Direção de Canais Eletrónicos, enquanto os outros dois exercem as suas funções no Gabinete de Gestão Função *Compliance* e na Direção de Controlo Operacional, respetivamente.

4.4 Análise e Discussão dos Resultados

Quando interrogados acerca da importância das formações que envolvam o contacto com entidades estrangeiras, todos os entrevistados consideraram ser fundamental o contacto estabelecido com outras realidades, não só pela partilha de experiências da própria área laboral do entrevistado, como também, possibilita o contacto com outras práticas de outras áreas de negócio, que lhes permite “encontrar pontos de contacto e estabelecer sinergias muito importantes. Muitas vezes tendemos a fechar-nos na nossa área de negócio e é importante conhecer outras realidades que nos vão ajudar posteriormente na nossa”. Outra entrevistada acrescentou que o contacto com novas abordagens e novas experiências é fundamental na sua área manter uma visão atualizada, dado tratar-se de uma área de inovação e gestão de projetos. Por outro lado, este tipo de formação proporciona uma visão mais ampla e flexível sobre diferentes temáticas, tal como refere um dos entrevistados, pela particularidade “de nos obrigar a pensar de maneira diferente e ver outras perspetivas (...). É tão gratificante nós ouvirmos vários *inputs*, de várias realidades, porque há coisas que às vezes nos passam ao lado porque continuamos fechados, numa de arrogância por acharmos que a Europa é melhor que os outros todos, mas depois quando ouvimos experiências de outros cantos do Mundo é fascinante. É muito diferente de estar em contacto com eles”.

Deste estudo conclui-se que a formação no estrangeiro é indispensável no que concerne à aquisição e competências direcionadas à função dos entrevistados na empresa. Verificou-se que um dos entrevistados referiu que quando a formação é muito diversificada consegue trazer-se informação para colegas que estão envolvidos noutros projetos de outras áreas, bem como ter uma maior consciência “daquilo que se anda a fazer no mercado, se é altura de avançar, se ainda é muito cedo ou se não temos condições”. No entanto, dois dos entrevistados acrescentaram que apesar das formações serem relevantes, nem todas têm o mesmo grau de qualidade e de inovação.

Em relação à aplicabilidade do conteúdo das formações no local de trabalho dos inquiridos, todos reconheceram que o que aprenderam teve, posteriormente, aplicação nas suas funções laborais. As formações tornam-se importantes, pois focam pontos que são fundamentais para as funções que os entrevistados desempenham, sendo que, tal como refere um deles, às vezes são transmitidos pequenos ensinamentos que vão

auxiliar nas suas tarefas, isto é, “são pequenas ideias nem que seja, às vezes, a indicação para um determinado documento que serve de orientação para algo que possivelmente nem sabíamos que existia”. De um modo geral, mesmo quando a formação não garante a aplicação concreta na sua função, o conhecimento proveniente da ação de formação é sempre benéfico, uma vez que, tal como defende uma das entrevistadas, “uma das funções que nós temos é garantir o observatório, não necessariamente da concorrência, mas das melhores práticas”.

Quando solicitados os entrevistados para nos darem informação sobre o modo como são transferidos os conhecimentos adquiridos na formação para a restante equipa, constatámos que cada departamento tem as suas particularidades, sendo que não existe obrigatoriedade da partilha desses conhecimentos por parte da Caixa Geral de Depósitos. Concretamente, nalguns setores é preenchido um *template* para dar conhecimento dos principais pontos lá focados, bem como a opinião do formando, no sentido de recomendação, ou não, dessa específica formação. Nalguns casos, pontualmente, fazem-se reuniões de equipa, em que o formando apresenta as principais ideias. Torna-se um espaço privilegiado, uma vez que há uma reflexão conjunta, no sentido de uma tomada de consciência daquilo que, eventualmente, possa ser objeto de mudança. Noutros setores, esses conhecimentos são transmitidos aos Diretores do departamento através de relatórios e, também, colocam a documentação da formação disponível aos restantes colegas. Acrescenta-se o facto de um dos intervenientes ter referido que sem a comunicação posterior desses conhecimentos, essa formação acarretaria custos à própria instituição bancária, porque “acaba por ser um investimento que depois não tem retorno”.

Relativamente à aplicabilidade do conteúdo da formação nas suas funções laborais, os colaboradores afirmam que apesar de existir na maioria dos cursos, nem sempre esta aplicação dos conhecimentos se revela direta nas suas atividades. Muitas vezes, a presença em cursos internacionais ajuda a ter uma perceção da maneira como determinado sistema funciona e faz com que os formandos fiquem mais sensíveis em relação a uma determinada realidade, apesar de este conhecimento não ter uma aplicação direta na atividade que o colaborador exerce diariamente. Especificamente na área de projetos e inovação, visto que dois dos entrevistados exercem neste

departamento, conclui-se que apesar do conteúdo da formação não ter uma aplicabilidade direta nas funções dos colaboradores, ajudam-nos a criar ideias para detalhar barreiras, objetivos e dificuldades existentes num determinado projeto, sendo que, por vezes, isto pode significar o avanço ou o recuo de certas fases. Validando esta ideia, um dos entrevistados a exercer nesta área defende que estas atividades auxiliam na observação de “boas experiências que têm sido feitas lá fora e aprender com as principais tendências e beneficiar aqui da inovação tecnológica, que em termos nacionais já estamos muito avançados”. Noutra perspetiva, mesmo quando os conteúdos não têm aplicação direta nas funções dos formandos, estes podem ser vistos como um estímulo para aprofundar, posteriormente, uma certa temática, ou seja, “é ver que existe, que alguém faz e que nós depois temos que ir à procura”, como defende um dos intervenientes. Um dos inquiridos declara, ainda, que sendo, em muitos casos, o principal objetivo da formação o aperfeiçoamento de *skills* do colaborador numa certa função, este deve definir, à partida, os objetivos da sua comparência na ação de formação, visando o melhor aproveitamento do conhecimento adquirido na formação.

Questionados acerca dos que pensam ser os critérios de escolha do empregado para a frequência neste tipo de formações, os entrevistados mencionaram diversos aspetos, sendo que a capacidade de transmissão e partilha do conhecimento adquirido foram aqueles a que todos os inquiridos deram ênfase. Outro aspeto destacado foi o critério temático, uma vez que a formação é mais benéfica se a temática nela abordada estiver de acordo com a função do formando. Deste modo, se o colaborador estiver dentro daquilo que lá é abordado, conseguirá mais facilmente delinear o que é essencial absorver, visto que, tal como refere um dos entrevistados “mandar uma pessoa para uma formação que está a aprender sobre o assunto, ou que está a aprender sobre o assunto vai-lhe passar ao lado muitas coisas”. O domínio da língua falada na formação torna-se, naturalmente, um dos aspetos que os colaboradores que assistem a este tipo de formações terão que deter, dado ser a principal via de comunicação entre estes e os oradores. Um dos entrevistados vai mais longe e destaca, ainda, a importância de assistir em cursos no estrangeiro como sendo uma recompensa não monetária pelo reconhecimento do colaborador.

Pelo exposto, pode referir-se que o investimento que a Caixa Geral de Depósitos faz na formação dos seus colaboradores é de primordial importância para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus empregados. Tal afirmação é corroborada pelas opiniões transmitidas pelos próprios formandos, em que os mesmos salientaram vários aspetos: 1) constatação de métodos e estratégias utilizadas em diversos países, essencial para perceberem se o seu método de trabalho é similar às práticas mais inovadoras da Banca; 2) consciencialização de possíveis erros cometidos nas suas práticas laborais para, posteriormente, serem colmatados; 3) necessidade de se criar formação pertinente a cada ramo setorial, por forma a dar resposta sustentada às especificidades próprias de cada área, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos serviços prestados à população em geral; 4) a formação não se traduz apenas de forma positiva na apropriação de conhecimentos para o formando, como também é importante para este nas vertentes pessoal, social e cultural, uma vez que se sentem elementos representativos da instituição.

CAPITULO V

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

5.1 Confronto da revisão da literatura com a Formação na CGD

Após a realização deste estágio tive oportunidade de verificar que este Banco Português assume os seus recursos humanos como elementos fulcrais no sucesso organizacional. Assim, considera essencial contar com os seus colaboradores autónomos, participativos, envolvidos, motivados e qualificados, de modo a garantir que estes conseguem responder às exigências do mercado atual. Posto isto, pode então afirmar-se que a cultura da CGD assenta na gestão do conhecimento, onde a aprendizagem é incentivada e é dada a oportunidade de pôr em prática aquilo que os colaboradores aprendem.

Esta organização possui um modelo formativo delineado de acordo com as principais necessidades dos seus colaboradores, que procura que a sua formação não seja apenas técnica, de modo a colmatar lacunas existentes no desempenho das suas funções. Deste modo, esta instituição desenvolve competências ao nível técnico, tecnológico,

comportamental, do conhecimento da atividade e das práticas bancárias que vão surgindo. Pode, então, considerar-se que o plano formativo da CGD assenta no saber (conhecimento), no saber-fazer (capacidades) e no saber ser/estar (atitudes).

As competências acima referidas são desenvolvidas por dois tipos de formação: a qualificante que aborda conteúdos mais gerais e indispensáveis à prática recorrente do dia-a-dia, e a capacitante que visa desenvolver competências específicas mais direccionadas para uma determinada área. A divisão de conteúdos assenta, sobretudo, na estrutura da CGD que não se limita à área da Banca, mas também à prestação de diversos serviços centrais.

A estratégia da CGD é um dos pontos positivos a realçar, uma vez que existe uma enorme preocupação por parte das hierarquias, para que a formação seja pensada não só no presente, mas também no futuro. Existe um enorme apoio à iniciativa dos colaboradores se proporem a este tipo de formações, quer interna quer externa à CGD, não só financeiro, como também de carácter laboral, no que respeita à dispensa da comparência dos colaboradores durante a formação, bem como a contabilização dessas horas para o registo no seu plano de carreira profissional.

O diagnóstico de necessidades desta instituição é, igualmente, bem executado pelos gestores de projeto que procuram perceber quais as competências a desenvolver de acordo com os objetivos pessoais e organizacionais, tentando deste modo colmatar os *gaps* e estabelecendo prioridades de acordo com o orçamento disponível. Neste processo, são realizadas reuniões com a equipa e respetivas direções, tirando sempre partido do que é mais favorável para ambas as partes.

No que diz respeito à conceção e planeamento da formação, estes são igualmente bem concebidos. Os gestores de projeto definem detalhadamente todo o plano de formação, desde os objetivos, aos conteúdos, ao número de horas da ação, ao número de sessões, até à escolha dos melhores consultadores ou formadores internos, bem como outros aspetos relevantes para uma formação bem sucedida.

A execução da formação vai, obviamente, depender do sucesso de cada uma e, por isso, não é correto generalizar. No entanto, de um modo geral, e de acordo com as formações

a que tive oportunidade de acompanhar ao longo do estágio, este passo ocorre de um modo positivo. A CGD possui boas condições para o sucesso das suas ações, tendo disponível o centro de formação (CFA) e outras salas de formação disponíveis nas diferentes regiões, bem como todo o tipo de material necessário. Estas ações procuram utilizar todas as técnicas e dinâmicas que envolvam e motivem os colaboradores, de modo a captar melhor a sua atenção e conduzir, assim, a uma melhor aprendizagem.

A monitorização – última fase do Plano de Formação – também se verifica, uma vez que existe um grande cuidado no acompanhamento sistemático dos responsáveis para que a formação ocorra com sucesso e não surja qualquer percalço.

A avaliação da formação revela-se, no entanto, a grande lacuna neste processo. Assim, no que diz respeito ao Plano de Formação e Desenvolvimento não pode deixar de ser referido que este não é executado na sua totalidade na CGD. A fase da avaliação da formação não é realizada conforme o que está planeado. No planeamento consta que esta organização tem três tipos de avaliação da formação: reação, aprendizagem imediata e comportamento no desempenho da função. No entanto, a avaliação apenas é realizada ao nível da reação, onde se procura obter a opinião dos formandos acerca dos aspetos gerais da formação, como a adequação dos conteúdos, as condições do local da formação, a avaliação do formador, a adequação dos instrumentos utilizados, entre outros aspectos globais. Deste modo, a grande falha neste sistema assenta na falta de avaliação da transferência da aprendizagem para o local de trabalho.

Procedendo a uma verificação com base no modelo estudado – teoria de Kirkpatrick – a avaliação da formação na CGD apenas compreende os dois primeiros níveis: a reação e a aprendizagem, deixando de parte os níveis 3 e 4, isto é, a avaliação dos comportamentos e dos resultados. Deste modo, e uma vez que o planeamento da avaliação da formação está corretamente planeado na estratégia de formação da CGD, seria relevante repensar pô-lo em prática na sua totalidade, de modo a trazer vantagens como a adequação da formação, uma maior produtividade destas ações, um maior aproveitamento deste investimento, bem como a correção de lacunas que pudessem existir no planeamento e execução desta atividade de formação.

Na minha opinião, seria pertinente criar um perfil de competências inicial, para que no fim se proceda à comparação, percebendo se, efetivamente, houve ou não a aquisição de conhecimentos após a formação. Penso ser igualmente importante criar mecanismos e instrumentos que permitam avaliar se os colaboradores aplicam as competências adquiridas na formação, no seu posto de trabalho, sendo que este mecanismo avalia com maior exactidão se a formação foi ou não adequada. No caso concreto deste Banco, é mais fácil avaliar a evolução dos colaboradores que exercem a sua função numa agência em relação àqueles que trabalham nos serviços centrais.

A CGD apresenta um aspecto bastante positivo na formação dos seus colaboradores: a grande diversidade de tipologias de formação que apresenta, como a formação presencial, e-learning (ensino não presencial através da tecnologia) e b-learning (ensino misto – presencial e e-learning). A existência destas duas últimas referidas comprova a visão futurista deste Banco, bem como a sua preocupação no acompanhamento das novas tendências do mercado. Apenas deste modo é possível preparar tão bem os seus colaboradores a todos os níveis para as exigências atuais.

A formação em e-learning oferece uma vasta diversidade de cursos disponíveis para os seus colaboradores, sendo que alguns deles são até de carácter obrigatório. A possibilidade do colaborador poder aceder à formação em qualquer parte e a qualquer hora permite-lhe que este tenha o seu próprio ritmo de estudo e aproveite, de uma melhor forma, a frequência nesta atividade.

De um modo geral, a CGD apresenta pontos muito fortes na área da formação, no entanto, ainda revela algumas falhas ao nível deste departamento. Sintetizando:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de formação muito diversificado, através de novas formas de ensino (e-learning e b-learning) 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da formação insuficiente (avalia apenas a reação)
<ul style="list-style-type: none"> • Relação de confiança entre os gestores da formação e as diversas consultoras, bem como formadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de e-learning muito extensos

internos	
<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de formação bem delineada e orientada para o desenvolvimento de competências (técnicas, comportamentais e éticas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasso incentivo à utilização da plataforma de aprendizagem online (e-learning)
<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de formação muito bem articulado, no que diz respeito ao diagnóstico das necessidades, à conceção da formação, execução e monitorização 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência da análise de fatores motivacionais necessários à transferência do conhecimento para o local de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade dos colaboradores assistirem a formações de carácter internacional (possibilitando o enriquecimento pessoal e profissional, através do contacto com diferentes culturas, visões e experiências) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência da obrigação de partilha do conhecimento após a frequência em formações no estrangeiro
<ul style="list-style-type: none"> • Boas estruturas físicas e bom material logístico necessário à formação na sede e nas agências 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca variedade de consultores externos

5.2 Análise Crítica do Trabalho desenvolvido no estágio

Ao longo dos seis meses de estágio realizei tarefas bastante diversificadas, sendo que o projeto da Formação Externa que ficou à minha responsabilidade, foi aquele que, a meu ver, me facultou mais experiências e conhecimentos, não só ao nível técnico, como ao nível pessoal, uma vez que me obrigou a ultrapassar barreiras e desafios que me fizeram crescer bastante profissionalmente. O facto de ter integrado este projeto foi uma mais-valia não só pela experiência, mas também pelos inúmeros contactos que fiz em todos os departamentos da CGD, que sempre me auxiliaram da melhor forma neste tarefa que me era de todo desconhecida. De igual modo, valorizei também a convivência com

várias empresas nacionais e estrangeiras, que me ajudaram na realização do meu trabalho, no que diz respeito a inscrições ou validação de faturas. Na relação que estabeleci com os colegas da CGD e as empresas nunca me senti apenas uma estagiária, mas sim mais uma colaboradora da instituição, exatamente com os mesmos direitos e deveres. Foi esta confiança que colocaram em mim desde o primeiro dia que me fez evoluir tanto no desempenho das minhas tarefas.

Durante esta etapa, a CGD deu-me a oportunidade de assistir a duas formações internas, uma delas obrigatórias para a execução das minhas tarefas (a apresentação do *software* K-System), a outra de cariz voluntário apenas para me dar a conhecer a realidade global deste Banco.

O facto de poder acompanhar de perto os projetos dos meus colegas foi enriquecedor, na medida em que me ajudou a compreender as diferentes funções existentes nesta unidade, bem como as competências que competem a cada tarefa. O acompanhamento e o auxílio nalgumas atividades, ainda que extrínsecas às minhas funções principais, permitiram-me uma melhor integração na equipa e uma percepção mais profunda acerca de todos os passos necessários nas diferentes funções nesta área. Assim, a multiplicidade de tarefas permitiu-me obter uma leitura transversal de todos os tipos de formação – interna, externa, línguas, de alta especialização, específica, informática, entre outras.

A presença nas reuniões de equipa permitiu-me não apenas sentir que integrava uma equipa em que todos tínhamos os mesmos objetivos e lutava pelas mesmas metas, como também apreender melhor a cultura da instituição e a maneira como a equipa da área da Formação coordenava o seu trabalho.

Da análise global deste estágio considero esta experiência bastante positiva, dada toda a experiência laboral que adquiri, tendo sempre adotado uma atitude pró-ativa, com positivismo, colaborativa e sempre disposta a aprender com os colegas. Deste modo, os desafios eram transformados em experiências e os erros em lições. Torna-se pertinente referir que esta experiência positiva se deveu, em grande parte, à equipa que integrei, que sempre mostrou ter colegas dedicados e preocupados em ajudar-me em todas as

dificuldades inerentes ao meu trabalho, e dispostos a possibilitarem-me o acompanhamento dos seus projetos para que, dessa forma, pudesse também aprender.

Destaco desta experiência algumas competências adquiridas como o sentido de responsabilidade e compromisso, a capacidade de resolução de problemas de caráter urgente, a capacidade para trabalhar em equipa, a comunicação adequada às situações, a capacidade de decisão, o espírito de desafio, a superação de desafios, a auto-confiança ou até o aprofundamento da língua inglesa que me era exigida para comunicar com as empresas no estrangeiro.

5.3 Sugestões para a organização

O processo de transferência da formação na Caixa Geral de Depósitos possui lacunas ao nível da eficácia do seu modelo de avaliação da formação. Há influências na transferência do conteúdo das formações que são complexos e indiretos, e que seria interessante para análise da influência da formação de uma forma longitudinal, com medidas diretas no desempenho dos colaboradores, como a observação da hierarquia direta ou de um colega de trabalho. Deste modo, possui falhas na medida em que apenas se limita a avaliar autorrelatos, sendo que deste modo os resultados podem ser enviesados. Entenda-se a possibilidade de enviesamento, e a título exemplificativo, a situação em que um colaborador assiste a uma formação no estrangeiro e o facto da sua opinião, acerca da ação em questão, poder ser influenciada por toda a envolvente do processo, quer seja pelo fascínio pela cidade onde se realizou, pelas condições do alojamento, estadia ou outros fatores.

Assim, uma das oportunidades seria executar a avaliação da formação neste sentido, tal como está definida no plano da formação, para que após a conclusão da mesma revele se houve, ou não, aquisição ou desenvolvimento das competências e conteúdos abrangidos.

Uma vez referidas anteriormente (no ponto 2.6) as prioridades formativas de Formação da CGD, é de constatar que não existe verificação das mesmas, sendo que seria benéfico para a organização aferir se estas estratégias formativas são, efetivamente, verificadas.

Tornar-se-ia também vantajoso para a CGD analisar os comportamentos dos seus colaboradores antes, imediatamente após e alguns meses após a formação, de modo a compreender com mais precisão as mudanças no comportamento dos seus colaboradores. Neste sentido, seria interessante recorrer não só, mas também, a dados recolhidos pelos colegas ou pela hierarquia.

Sendo a formação no estrangeiro um investimento tão dispendioso para a organização deveria ser obrigatória a existência de reuniões ou apresentações de partilha de conhecimento após as mesmas, não ficando a cargo dos departamentos a opção da existência, ou não, das mesmas.

A aposta em novos formadores e consultoras seria igualmente vantajoso, de modo a alargar o portefólio de experiências e conhecimentos e, por outro lado, evitando os “vícios” e a repetição de saberes.

Seria igualmente interessante realizar estudos internos na CGD, de modo a analisar os fatores que determinam a motivação dos colaboradores na transferência do conhecimento, incluindo variáveis como o apoio dos colegas, o *feedback* da hierarquia ou a disponibilização de recursos por parte da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

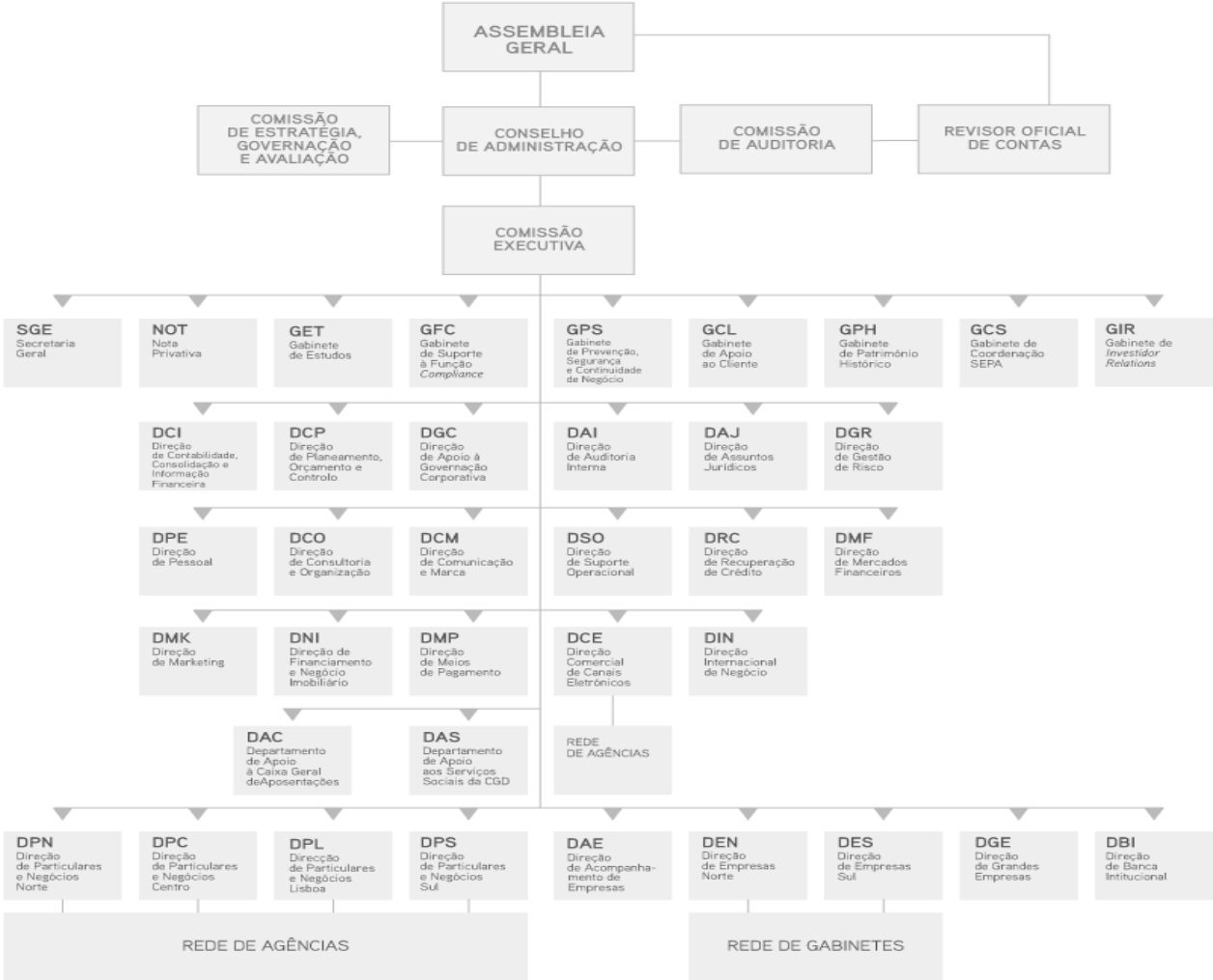
- ✓ Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C. Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. 1995. *Prática e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva
- ✓ Aragón-Sánchez, António; Barba-Aragón, Isabel; Sanz-Valle, Raquel (2003), *Effects of training on business results*, Journal of Human Resource Management, 14 (6), pp. 956-980
- ✓ Baptista, Luisa (2005), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, Gradiva: Lisboa
- ✓ Bathi, Muhammad Awais; Kaur, Sharan (2010), *The role of individual and training design factors on training transfer*, Journal of European Industrial Training, 34 (7), pp. 656-672
- ✓ Bell, Judith (2008), *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 4ª Edição, Gradiva: Lisboa
- ✓ Buckley, R. & Caple, J. 1998. *Formação Individual e Coaching*. Lisboa: Monitor
- ✓ Câmara, P.; Guerra, P.; Rodrigues, J.; (2003): *Humanator – Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*, 5ª Edição, Dom Quixote, Lisboa
- ✓ Carapeto, C.& Fonseca, F. (2006), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa
- ✓ Castellanos, Rosa María M.; Martín, María Yolanda S. (2011), *Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy – the Spanish case*, Journal of Human Resource Management, 22 (3), pp. 574-594
- ✓ Costen, Wanda M.; Salazar, John (2011), *The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty and intent to stay in the lodging industry*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10, pp. 273-284
- ✓ Daily, Bonnie F.; Bishop, John W.; Massoud, Jacob A. (2012), *The role of training and empowerment in environmental performance – A study of the*

- Mexican maquiladora industry*, International Journal of Operations & Production Management, 32 (5), pp. 631-647
- ✓ Deshaies, Bruno (1992), *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais*, Instituto Piaget: Lisboa
 - ✓ Hoz, Arturo (1985) *Investigacion Educativa: Dicionário Ciências da Educação*, Madrid: Ediciones Anaya, S.A.
 - ✓ Ji, Li; Huang, Jun; Liu, Zhiqiang; Zhu, Hong; Cai, Zhenyao (2012), *The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development*, The International Journal of Human Resource Management, 23 (14), pp. 2995 - 3008
 - ✓ Kirkpatrick, D.; Kirkpatrick, J. (2005), *Transferring Learning to Behavior: Using the Four Levels to Improve Performance*, CA: Berrett-Koehler Publishers: San Francisco
 - ✓ Kovács, I. (2006), *Novas Formas de Organização do Trabalho e Autonomia no Trabalho*, in *Sociologia, Problemas e Práticas*, Nº52
 - ✓ Moura, Rui (2001), *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*, Observatório do emprego e formação profissional: Lisboa
 - ✓ Newstrom, J. W. (1986), *Leveraging management development through the management development through the management of transfer. Transfer of Management Development*, 5 (5), 33-45
 - ✓ Noe, R. A. 2008. ***Employee Training and Development***. (5th ed). New York: Irwin/ McGraw Hill.
 - ✓ Pereira, C. (1996), *Uma proposta de Avaliação de Acções de Formação*, in *Sociologia, Problemas e Práticas*, Nº 22
 - ✓ Peretti, J.M. (1994), *Recursos Humanos* (2^a ed.), Edições Sílabo: Lisboa
 - ✓ Roger, Buckley; C., Jim (1998); *Formação Individual e Coaching*, Projectos e Edições: Lisboa
 - ✓ Silva, Augusto; M. Pinto José (2011), *Metodologia das ciências sociais*, Edições Afrontamento: Porto
 - ✓ Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1995), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva

- ✓ Velada, Raquel; Caetano, António (2007), *Training transfer: the mediating role of perception of learning*, Journal of European Industrial, 31 (4), pp. 283-296

ANEXOS

Anexo I - Organograma do Banco Caixa Geral de Depósitos



Fonte: Intranet da CGD

Anexo II – Template para a Proposta de Formação Externa



INFORMAÇÃO:
Nº:
DATA:

DPE	
VISTO/PARECER	DESPACHO

Assunto: Formação Externa – Proposta de Formação

Órgão de Estrutura:

1. Nome do responsável pela proposta de formação:

2. Designação da acção:

3. Formador:

4. Calendário da Formação:

Data (dd-mm-aaaa)	Horário (Início – Fim)

5. Duração prevista: _____ Horas

6. Justificação do interesse da formação (identificar objectivo a alcançar e descrever a mais valia que aportará à área onde o participante se inscreve)

--

7. Formação Externa:

- Nacional ☐
- Estrangeiro ☐

8. Local de Realização (Cidade / País)

9. Avaliação Sim ☐

 Não ☐

 Certificação Sim ☐

 Não ☐
10. Participantes:

Nº Empregado	Nome	Função	Extensão

11. Custos: de inscrição e eventuais despesas de transporte, alojamento e ajuda de custos (neste caso o orçamento deve ser confirmado pelo SSA/viagens)

Descrição	Valor (€)	[IVA - %]	Custo Total
➤ Inscrição			
➤ Alojamento			
➤ Transporte			
➤ Ajudas de custo			
➤ Outros custos			
Totais			

Nota: Os três campos relativos aos custos são de preenchimento obrigatório

12. Circuito de Proposta

	De Acordo		
	Proponente	Hierarquia	Direcção
Nome:			
Assinatura:			
Função:			
Data:			

Nota: Esta informação deverá ser enviada através de e-mail, tendo no assunto o seguinte: "Proposta de Formação Externa" e sigla da entidade proponente (ex. DGR, DSO,...). Deve ser acompanhada com informação sobre o curso e, sempre que se aplique, a respectiva ficha de inscrição completamente preenchida.

Utilize as mail boxes

Para Formação Nacional:
 mail box: DPE Formação – Form.Ext.Nacional
 Para Formação no Estrangeiro:
 mail box: DPE Formação – Form.Ext.Estrangeiro

Anexo III – Questionário de Avaliação da Formação

CURSO:						
FORMADOR:						
DATA:						
Nº FORMANDOS:						
CURSO	1	2	3	4	5	Total
. O curso correspondeu às minhas expectativas.						0
. O curso aumentou o meu nível de conhecimentos.						0
. Os conhecimentos adquiridos são importantes para o desempenho das minhas funções.						0
MÉDIA TOTAL						
CONTEÚDOS	1	2	3	4	5	Total
. Os assuntos abordados suscitaram-me bastante interesse.						0
. O grau de dificuldade dos conteúdos foi elevado.						0
. A duração do curso foi bem distribuída pelas matérias abordadas.						0
MÉDIA TOTAL						
FORMADOR	1	2	3	4	5	Total
. Mostrou domínio dos conteúdos.						0
. Expôs os conteúdos de forma clara.						0
. Esclareceu dúvidas sempre que solicitado.						0
. Estabeleceu uma relação de empatia com os formandos.						0
MÉDIA TOTAL						
MATERIAL PEDAGÓGICO	1	2	3	4	5	Total
. Foi disponibilizada documentação adequada.						0
. Foram utilizados suportes adequados.						0
MÉDIA TOTAL						
ORGANIZAÇÃO GERAL DA ACÇÃO	1	2	3	4	5	Total
. A duração da acção foi adequada à complexidade dos conteúdos.						0
. As instalações possuem boas condições físicas.						0
. O apoio do staff foi eficiente e eficaz.						0
MÉDIA TOTAL						
AVALIAÇÃO GLOBAL DA ACÇÃO	1	2	3	4	5	Total
. A avaliação global da acção é positiva.						0
MÉDIA TOTAL						

Anexo IV – Guião da Entrevista

1. Caracterização Pessoal

- 1.1 Sexo
- 1.2 Idade
- 1.3 Antiguidade na CGD
- 1.4 Departamento

2. Situação Profissional

- 2.1 Qual é a sua função na CGD?
- 2.2 Há quanto tempo?
- 2.3 Foi sempre essa a sua função nesta empresa?
 - 2.3.1 No caso de não ter sido, frequentou alguma formação/curso para a capacitação dessa nova função?
 - 2.3.1.1 Se sim, considera que foi suficiente?
- 2.3 Nas tarefas que desenvolve diariamente, sente necessidade de frequentar formações profissionais que atualizem os seus conhecimentos/técnicas?
 - 2.3.1 Quais?

3. Formação no Estrangeiro

- 3.1 De que forma considera importante formações em que envolvam o contacto com entidades estrangeiras?
- 3.2 Considera que a formação contribuiu para a aquisição de competências direcionadas à sua função na empresa?

3.3 Sente que foi vantajoso para o seu nível de desempenho profissional? Em que sentido?

3.4 O que aprendeu na formação tem aplicação no seu local de trabalho?

3.5 De que modo são transferidos os conhecimentos adquiridos na formação para a restante equipa?

3.6 Considera indispensável este grande investimento da CGD na formação dos seus colaboradores? Porquê?

3.6.1 Se sim, pensa que seria importante que esta oportunidade fosse extensível a mais colaboradores?

3.7 Considera que as formações a que assistiu também o (a) enriqueceram a nível pessoal?

3.7.1 Se sim, de que forma?

3.8 Quais pensam ser os critérios de escolha do empregado para a sua comparência neste tipo de formação?

3.9 Já frequentou formações externas em Portugal?

3.8.1 Se sim, sente que são mais benéficas as que se realizam em Portugal ou no estrangeiro?

4. Após estas formações, existem sessões de partilha interna de conhecimento?

4.1 De que forma?

5. Tem percepção de que existe transferência/aplicabilidade dos conteúdos adquiridos na formação posteriormente nas funções exercidas?